



## ЛИЧНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ ДЛЯ РУКОВОДЯЩИХ СОТРУДНИКОВ И СОТРУДНИКОВ, ВЫПОЛНЯЮЩИХ ЛИДЕРСКИЕ ФУНКЦИИ

### ФАКТОЛОГИЧЕСКИЙ БЮЛЛЕТЕНЬ 2: ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ СДЕЛАТЬ ДЛЯ УКРЕПЛЕНИЯ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ И ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ?

Вам как руководителю и лидеру необходимо думать как о собственном психическом здоровье и благополучии, так и о здоровье и благополучии Вашей команды. В настоящем фактологическом бюллетене основное внимание уделяется тому, **как улучшить** ваше психическое здоровье и повысить Ваше благополучие, а также тому, какое влияние Вы можете оказать на других людей в этом отношении.

Самый эффективный способ улучшить психическое здоровье и повысить благополучие — это принять на вооружение комплексный подход, учитывающий Ваши индивидуальные потребности и конкретную ситуацию. После того, как подход будет выбран, Вам следует твердо и последовательно его придерживаться.

Комплексный подход включает в себя:

1. **Расширение знаний** о повышении благополучия, минимизации негативных последствий стресса, поддержке психического здоровья и укреплении жизнестойкости, а также о стигматизации.

2. **Активные действия и управление собой**, своим собственным психическим здоровьем и благополучием (активная позиция и понимание того, что следует предпринять, если дела идут не очень хорошо).
3. **Соответствующий стиль руководства и управления**, включая манеру общения, вовлеченность, укрепление доверия и готовность прилагать произвольные усилия, а также создание здоровой атмосферы на рабочем месте.

### В ДАННОМ ФАКТОЛОГИЧЕСКОМ БЮЛЛЕТЕНЕ ОСВЕЩАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- **Разработка индивидуальной «дорожной карты»**
- **Выбор ключевых стратегий начального этапа**
- **Воплощение «дорожной карты» в жизнь**

**ШАГ ПЕРВЫЙ:**  
СОЗДАЙТЕ СВОЮ  
«ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

**ШАГ ВТОРОЙ:**  
ВЫБЕРИТЕ НЕСКОЛЬКО  
КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЙ,  
КОТОРЫМИ ВЫ БУДЕТЕ  
РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ  
НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ

**ШАГ ТРЕТИЙ:**  
ВОПЛОТИТЕ ВАШУ  
«ДОРОЖНУЮ КАРТУ»  
В ЖИЗНЬ

### ШАГ ПЕРВЫЙ: СОЗДАЙТЕ СВОЮ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ»

**Первый шаг состоит в том, чтобы понять, на каком этапе Вы находитесь, что для Вас важнее всего и к чему Вы хотите прийти.**

#### МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОАНАЛИЗА

Вопросы для самоанализа, содержащиеся в фактологическом бюллетене «Почему психическое здоровье и благополучие важны?», помогут Вам понять, на каком этапе вы находитесь в настоящий момент.

Рекомендуем также ознакомиться с материалами, см.URL: <https://www.un.org/en/healthy-workforce>



## На каком этапе я нахожусь в настоящий момент?

- Помеченные выражением «Время действовать» блоки вопросов для самоанализа, расположенные в конце фактологического бюллетеня по теме «Почему психическое здоровье и благополучие важны», помогут Вам составить представление о том, на каком этапе Вы находитесь в настоящий момент.
  - Для получения более полной картины Вы можете ответить на блок вопросов о Вашей реакции на стресс, который содержится в добавлении к настоящему документу.
  - В случае необходимости обратитесь для более точной оценки текущего состояния Вашего психического здоровья и уровня благополучия к консультанту персонала/в службу бытового обеспечения персонала и/или в Отдел медицинского обслуживания.
- Какие Ваши сильные стороны могут помочь Вам сохранить благополучие и поддерживать хорошее психическое здоровье (включая образ жизни и отсутствие возможных зависимостей и психосоциальных рисков)?
  - Сосредоточьтесь на своих сильных сторонах и отталкивайтесь от них — это эффективный способ продвижения вперед. Старайтесь делать больше того, что у Вас хорошо получается, и того, что работает именно для Вас. В этом ключ к успеху.

## Спросите себя:

- К чему Вы хотите прийти?
- Что для Вас важнее всего?
- Что Вы считаете процветанием? К чему Вы стремитесь?
  - Напишите письмо в будущее самому (самой) себе ровно на год вперед и опишите в нем, что, как Вам кажется, Вы будете думать, делать, чувствовать и видеть вокруг в этот день. Какие особенности своего состояния Вы хотели бы отметить?

- Расскажите, что для Вас важнее всего. Определите одну вещь, которую Вы можете сделать, чтобы предотвратить или разрешить проблему в каждой из следующих областей:
  - личное благополучие;
  - здоровый образ жизни;
  - потенциальные зависимости (зачастую начинаются как способ борьбы со стрессом);
  - психосоциальные риски, которые, как Вы считаете, связаны с Вашей работой.
- Подумайте, чего Вы хотите добиться и что Вам нужно сделать для того, чтобы:
  - сохранить и повысить уровень своего благополучия;
  - предотвратить нанесение ущерба своему психическому здоровью и/или его ухудшение;
  - устранять факторы, провоцирующие стресс, в зародыше, с целью достижения наивысшего уровня благополучия и психического здоровья;
  - поддержать самого (саму) себя и создать условия для успешного выполнения своей роли руководителя/лидера;
- Помните о крайностях, которые могут привести к **перенапряжению** и негативно сказаться на Вашем благополучии. Три такие крайности перечислены ниже. Вы можете добавить к этому перечню другие аналогичные привычки из своего личного опыта.
  - Вы слишком много работаете.
  - Вы слишком много думаете.
  - Вы слишком много переживаете.

Разработайте свою «дорожную карту» и план действий, используя добавление к настоящему фактологическому бюллетеню и прилагаемую рабочую тетрадь.



## ШАГ ВТОРОЙ: ВЫБЕРИТЕ НЕСКОЛЬКО КЛЮЧЕВЫХ СТРАТЕГИЙ, КОТОРЫМИ ВЫ БУДЕТЕ РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ НА НАЧАЛЬНОМ ЭТАПЕ

Ниже приведены возможные примеры таких стратегий.

- **Расширяйте и углубляйте свои знания и обращайтесь за поддержкой к профессиональным кругам, к которым Вы принадлежите**
- **Будьте любознательны**
- **Общайтесь со своими сотрудниками в нерабочей обстановке, чтобы лучше узнать их и себя**
- **Обратите внимание на то, как Вы общаетесь с собой и окружающими**
- **Выберите «точку отсчета»**
- **Сосредоточьтесь в первую очередь на выявлении факторов стигматизации и на их устранении или смягчении**

### **А. Расширяйте и углубляйте свои знания и обращайтесь за поддержкой к профессиональным кругам, к которым Вы принадлежите:**

К кому Вам следует обращаться для получения помощи и поддержки в:

- расширении и углублении своих знаний;
- предоставлении практического содействия в обеспечении Вашего собственного благополучия и здоровья в целом;
- оценке текущего состояния Вашего психического здоровья и благополучия.

**Расширение и углубление знаний** может включать:

- честную оценку уровня своей осведомленности и знаний, а также сильных и слабых сторон, которые могут помочь или же помешать Вам поддерживать свое благополучие, психическое здоровье и жизнестойкость и управлять уровнем стресса;
- готовность учиться и работу с материалами для дополнительного чтения, которые Вы можете найти по ссылке, приведенной выше. Выполняя предложенные упражнения самостоятельно и передавая полученную информацию другим, Вы расширите свои знания и отточите необходимые навыки.

### **Привлечение профессиональных кругов**

Профессиональные группы, к которым Вы можете обратиться, могут состоять из:

- Вашего непосредственного руководителя;
- сотрудников по бытовому обслуживанию персонала, консультантов и/или сотрудников медицинских служб Вашей организации;
- Канцелярии Омбудсмана и посредников;
- советника по персоналу;
- координатора по вопросам охраны труда и техники безопасности;
- коллег или друзей, с которыми Вы можете поговорить и у которых Вы можете спросить совета;
- Ассоциации персонала.

### **Определите людей, которые:**

- будут идти рука об руку с Вами;
- помогут Вам достичь поставленных целей и станут примером для подражания;
- выслушают Вас;
- отметят Ваши маленькие достижения и порадуются крупным;
- позаботятся о том, чтобы Вы не отклонились от намеченного пути (это может сделать, например, коллега, поставивший(-ая) перед собой те же задачи, что и Вы, коллегиальная группа, друг или наставник).

**В. Будьте любознательны** — не бойтесь задавать вопросы и ищите информацию, которая поможет Вам выявить наиболее важные проблемы, которые Вам необходимо решить, и/или те области, которые более всего нуждаются в улучшении — в Ваших личных интересах и в интересах всей команды.

- Какой информацией Вы уже располагаете и какие выводы из нее Вы можете сделать? (В приложении к рабочему контексту это могут быть данные об отпусках по болезни и текучести кадров, а также результаты обследований и оценки, касающиеся рабочих мест.)
- Другие возможные инструменты включают в себя проведение личного и/или коллективного SWOT-анализа (где Strength — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — возможности и Threats — угрозы) с акцентом на повышение благополучия, минимизацию стресса, укрепление психического здоровья и обеспечение устойчивости к потрясениям.
- Обратитесь за помощью в оценке психосоциальных рисков на рабочем месте.
- Обратитесь за советом и помощью для оценки состояния Вашего здоровья, в частности уровня испытываемого стресса и состояния психического здоровья. Чем раньше Вы это сделаете, тем лучше будет результат.



**С. Лучше узнайте себя и своих сотрудников** — их (и свои собственные) человеческие качества, в том числе сильные и слабые стороны, которые есть у всех нас. Это необходимо для того, чтобы Вы смогли заметить изменения, которые могут быть тревожными сигналами, и спросить: «Я в порядке?» или «Ты в порядке?».

- Разработайте индивидуальный чек-лист симптомов и причин стресса и психического нездоровья — набор провоцирующих факторов и тревожных сигналов, на который Вы сможете ориентироваться, чтобы принять своевременные меры и предотвратить ухудшение ситуации.
- Вы не сможете сделать это, если не проработаете свои «слепые пятна» или если будете отсиживаться за дверью своего кабинета; отстраненный и ограничивающий межличностное общение стиль руководства и/или управления также сыграет в этом деле против Вас.
- Для достижения успеха в этом вопросе очень важны доверительные отношения. Если люди не будут Вам доверять, они не будут с Вами откровенны и не станут обращаться к Вам за помощью.

- D. Обратите внимание на то, как вы общаетесь с собой и окружающими.** Большинство людей плохо реагируют на приказной тон, повышение голоса, притеснения и буллинг в ситуациях, когда статус и иерархия имеют большее значение, чем прочные, уважительные и основанные на партнерстве рабочие отношения.
- Человеческий мозг автоматически воспринимает такое поведение как угрозу. В таких ситуациях человек может перейти в режим «бей, беги или замри», что зачастую приводит к отключению исполнительных функций головного мозга.
  - Излишняя самокритичность, предвзятость, заниженная самооценка, чувство стыда и негативные паттерны мышления могут быть очень опасны, если их вовремя не выявить и не бороться с ними. Очень важно уметь определять такие негативные тенденции и не позволять им поработить себя. Будьте добрее к себе.
  - Очень полезно также овладеть стратегиями борьбы с негативными эмоциями и мыслями.

**E. Выберите «точку отсчета»**

- Самое логичное, хотя и не всегда самое простое, — это начать с себя. Начните с маленьких шагов и постепенно наращивайте обороты. Для начала подумайте об одной вещи, которую Вы можете сделать сегодня и повторять каждый последующий день. Каждый день ставьте перед собой задачи, которые Вы хотите выполнить сегодня.
- Неплохим началом также будет принять меры для повышения осведомленности, наладив с этой целью общение с коллегами и организовав дискуссии и мероприятия с участием членов Вашей команды. Станьте образцом для подражания. Делитесь своими знаниями с другими.
- Заведите привычку отмечать положительные моменты, а также признаки профессионального стресса и плохого психического здоровья как у себя, так и у членов Вашей команды/Ваших сотрудников.

**F. Сосредоточьтесь на выявлении факторов стигматизации и на их устранении или смягчении.**

- Свойственна ли Вам самостигматизация в вопросах психического здоровья и благополучия? Каковы Ваши взгляды на благополучие и психическое здоровье других людей? Существует ли в Вашей группе/подразделении стигматизация?
- Как лидер и/или руководитель Вы играете важнейшую роль в преодолении или по крайней мере смягчении стигматизации, которой подвергаются лица с психологическими проблемами, а также в борьбе с другими вредными моделями поведения и отношений на рабочем месте, например притеснениями, издевательствами, расизмом, сексизмом и т. д.
  - Все виды стигматизации наносят вред людям и коллективу.
  - Стигматизация может привести к тому, что Вы станете уделять своему психическому здоровью меньше внимания, чем физическому, и помешать Вам обратиться за советом или помощью, когда это необходимо.
  - Стигматизация проявляется в Вашей речи, в Вашем отношении к себе и другим, в том, как Вы реагируете на коллег, семью и друзей.

**Если Вы не проявите инициативу в борьбе с этими вредными моделями поведения и отношений, то Вы будете либо напрямую, либо косвенно поощрять их использование и станете соучастником (-цей) чинимых притеснений.**



## ШАГ ТРЕТИЙ: ВОПЛОТИТЕ ВАШУ «ДОРОЖНУЮ КАРТУ» В ЖИЗНЬ

После того, как Вы предприняли несколько первоначальных маленьких шагов, составьте 90-дневный план с описанием того, чего Вы хотите достичь в плане собственного психического здоровья и благополучия.

- Корректируйте свой план по мере необходимости, так чтобы он наилучшим образом соответствовал текущей ситуации и поставленным задачам.
- Использование циклов Деминга, или PDSA (Plan, Do, Study, Act — «планирование, действие, анализ, корректировка»), зачастую является хорошим способом придать структурное оформление и задать новый импульс преобразовательным инициативам.
- Создайте коллегиальный механизм отчетности с участием лица, которому Вы доверяете и которому Вы сможете докладывать о достигнутом прогрессе, и разработайте четкие и простые показатели достижения запланированных Вами результатов.

### ЦИКЛ PDSA





## P — Планирование

- Что Вы считаете успехом?
- Начните с разработки индивидуального 90-дневного плана действий — Вы сможете пользоваться этим форматом и в дальнейшем по мере перехода на новый уровень и постановки новых, более сложных задач.
- Подумайте, «что» и «как» Вы собираетесь сделать, и выберите стратегии и методы, имеющие доказанную эффективность.
- Подумайте, как Вы будете измерять/оценивать эффект Ваших действий.

## D — Действие

- Протестируйте конкретные меры или инициативы, опробуйте несколько вариантов действий.
- Если они не приносят желаемого результата или не кажутся оптимальными, попробуйте применить другой подход.

## S — Анализ

- Обзор и измерение результатов: привели ли предпринятые Вами шаги к желаемому результату (например, в плане оптимизации процесса или повышения эффективности труда)?
- До того, как Вы приступите к реализации Вашего плана, Вам следует разработать критерии оценки его осуществления.
- Вам необходимо будет оценить как **воздействие** введенных Вами инициатив (были ли они эффективными, привели ли они к желаемому результату), так и **процесс их реализации** (были ли они реализованы полностью, привлекли ли Вы внешние ресурсы, когда это было необходимо, и т. д.).
- Иногда проблема может крыться **не** в самой инициативе или проекте, а в ошибках планирования. Может быть, Вы пытались сделать слишком много за слишком короткий срок?

## A — Корректировка

- Расширяйте масштаб инициатив/проектов только в том случае, если они приносят хорошие результаты.
- Нет смысла распространять инициативу на более широкую группу сотрудников, если эта инициатива не принесла желаемого результата и не помогла решить проблему, которую Вы хотели с ее помощью устранить.
- Постоянно отслеживайте получаемые результаты.
- Осуществление инициатив и проектов, которые хороши на бумаге, но не работают на практике, — это нерациональное использование времени и ресурсов.



## КАК ВЫ РЕАГИРУЕТЕ НА СТРЕСС

### Время выполнения — 5–10 минут

Подумайте и ответьте на следующие вопросы по каждому квадранту. Запишите свои ответы. Вы можете использовать формулировки из Ваших ответов на вопросы предыдущих модулей.

Начните выполнять упражнение самостоятельно. Полезно также узнать мнение кого-то, кому Вы доверяете, так как мы сами не всегда осознаем, как мы реагируем на стресс, каковы наши сильные стороны и какие стратегии поведения мы выбираем в стрессовых ситуациях.

**КВАДРАНТ 1.** Что заставляет Вас испытывать стресс? Какие провоцирующие факторы Вы можете перечислить?

**КВАДРАНТ 2.** Какие симптомы стресса Вы замечали за собой? Опишите, как стресс влияет на Ваше физическое, психическое и эмоциональное состояние и поведение.

**КВАДРАНТ 3.** Какие негативные стратегии борьбы со стрессом Вам свойственны? Под негативными стратегиями подразумеваются низкоадаптивные стратегии, которые могут приносить временное облегчение, но на самом деле способны еще больше усилить Ваш стресс.

**КВАДРАНТ 4.** Какие позитивные стратегии борьбы со стрессом Вам свойственны? Позитивные стратегии борьбы со стрессом помогают поддерживать хорошее состояние психического здоровья и снижать уровень стресса.

**КВАДРАНТ 1: ФАКТОРЫ, ПРОВОЦИРУЮЩИЕ У ВАС СТРЕСС**

**КВАДРАНТ 2: ПРИЗНАКИ СТРЕССА**

**КВАДРАНТ 3: НЕГАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ**

**КВАДРАНТ 4: ПОЗИТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ**



## РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ – ВРЕМЯ ДЕЙСТВОВАТЬ

### ШАГ ПЕРВЫЙ – ПОСТРОЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ». ГДЕ Я НАХОЖУСЬ СЕЙЧАС И ГДЕ Я ХОЧУ БЫТЬ ЧЕРЕЗ 90 ДНЕЙ.

Подведение итогов фактологического бюллетеня «Почему психическое здоровье и благополучие — это важно?»

**Какую основную мысль Вы вынесли из этого фактологического бюллетеня?**

**Каков Ваш стиль управления и руководства?**

- 
- 
- 

**Как Вы оцениваете Ваши произвольные усилия?**

- 
- 
- 

**На каком этапе Вашей профессиональной жизни в качестве руководителя и/или лидера Вы находитесь в настоящее время?**

- 
- 
- 

### Подведение итогов настоящего фактологического бюллетеня

Основные элементы модуля «Как Вы реагируете на стресс» (добавление 1)

**Квадрант 1: Факторы, провоцирующие у Вас стресс**

- 
- 
- 

**Квадрант 2: Признаки стресса**

- 
- 
- 

**Квадрант 3: Негативные стратегии борьбы со стрессом**

- 
- 
- 

**Квадрант 4: Позитивные стратегии борьбы со стрессом**

- 
- 
-



## Спросите себя:

- Чего я хочу достигнуть?
- Что для меня важнее всего?
- Что Вы считаете процветанием?
- К чему я стремлюсь?

**Напишите письмо в будущее самому (самой) себе ровно на год вперед и опишите в нем, что, как Вам кажется, Вы будете думать, делать, чувствовать и видеть вокруг в этот день. Какие особенности своего состояния Вы хотели бы отметить?**

**Письмо себе** Дата: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Дорогой(-ая) \_\_\_\_\_,

Расскажите, что для Вас важнее всего. Определите **одну вещь**, которую Вы можете сделать, чтобы предотвратить или разрешить проблему в каждой из следующих областей.

<b>Личное благополучие</b> — Для достижения личного благополучия я могу...	<b>Здоровый образ жизни</b> — Для поддержания здорового образа жизни я могу...
<b>Потенциальные зависимости (зачастую начинаются как способ борьбы со стрессом)</b> — Для борьбы с потенциальной зависимостью я могу...	<b>Психосоциальные риски, которые, как Вы считаете, связаны с Вашей работой</b> Для снижения степени психосоциального риска на рабочем месте я могу...

## Предусматривает ли мой подход проявление личной инициативы в указанных ниже целях.

Цель	Да	Нет	Не уверен(а)
Сохранение и повышение уровня моего благополучия			
Предотвращение нанесения ущерба моему психическому здоровью и/или его ухудшения			
Устранение факторов, провоцирующих стресс, в зародыше, с целью достижения наивысшего уровня благополучия и психического здоровья			
Поддержка самого (самой) себя и создание условий для успешного выполнения моей роли руководителя/лидера			

Свойственно ли мне впадать в какие-либо крайности, которые могут негативно сказаться на моем благополучии?

К приведенному ниже перечню Вы можете добавить любые другие крайности

- Я слишком много работаю.
- Я слишком много думаю.
- Я слишком много переживаю.
- 
- 
-



## ШАГ ВТОРОЙ — КЛЮЧЕВЫЕ СТРАТЕГИИ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА

**От каких исходных знаний мне следует отталкиваться?**

- 
- 
- 

**С кем мне установить/возобновить контакт?**

- 
- 
- 

**В каких областях мне следует более активно искать информацию и задавать более смелые вопросы себе и окружающим?**

- 
- 
- 

**Какая еще информация может мне понадобиться для выявления существенных проблем, которые я должен решить, чтобы помочь:**

1. Себе

- 
- 
- 

2. Своей команде

- 
- 
- 

**Какая информация у меня уже есть и какие выводы я могу из нее сделать?**

- 
- 
-



## Индивидуальный SWOT анализ:

Курс на достижение благополучия, минимизацию уровня стресса, улучшение психического здоровья и повышение устойчивости к потрясениям.

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

Когда я прислушиваюсь к себе, я отмечаю, что... (отметьте галочкой или подчеркните)

- я использую негативную демотивирующую лексику (самокритика)
- я стараюсь поддержать и ободрить себя
- я признаю, что все иногда делают ошибки
- я склонен (склонна) слишком много думать
- я внимателен (-льна) и осторожен(-жна) в высказываниях
- я узнаю эмоции, сопровождающие негативные мысли

Когда я говорю с другими, я отмечаю, что...

- 
- 
- 

Я беру на себя обязательство в течение следующих 3 недель выполнить следующие действия, начиная с **МАЛЕНЬКИХ ШАГОВ ИЛИ МИКРОШАГОВ** (концепция SMART — конкретные, измеримые, значимые и хронологически определенные задачи).

<b>Микрошаг ПЕРВАЯ НЕДЕЛЯ</b>	
<b>Микрошаг ВТОРАЯ НЕДЕЛЯ</b>	
<b>Микрошаг ТРЕТЬЯ НЕДЕЛЯ</b>	



### ШАГ ТРЕТИЙ — МОЙ 90-ДНЕВНЫЙ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

## Планирование — Действие — Анализ — Корректировка

#### ПЛАНИРОВАНИЕ

Чего я хочу достичь за эти 90 дней?

Что я собираюсь сделать, чтобы достичь этого?

#### ДЕЙСТВИЕ

Когда и где я попробую сделать это?

#### АНАЛИЗ

Как я буду оценивать эффективность  
принятых мной мер?

#### КОРРЕКТИРОВКА

Если меры окажутся эффективными, я буду  
расширять/наращивать...

Если меры окажутся неэффективными, я...

